

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 145 (1979)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Einstellungen und Probleme des "blauen" Kaders  
**Autor:** Germann, H.-R.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-52163>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.05.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Einstellungen und Probleme des «blauen» Kaders

Lt H.-R. Germann

**Die Umfrage eines Sozialwissenschaftlers bei der Sanitätsabteilung 5 ist aufschlussreich. Das Ziel war, einige Anhaltspunkte über die militärische Führung und Ausbildung zu erhalten. Die Ergebnisse lassen sich, wenn auch mit Vorbehalten, auf andere Truppenverbände übertragen** ewe

## Verhältnis zur militärischen Funktion

Eine erste Gruppe von Fragen sollte eine Art Bilanz aufstellen über die **als angenehm und die als eher unangenehm erlebten Seiten bei der Ausübung einer militärischen Funktion**. Wie der Grafik entnommen werden kann, sind die meisten Kader der «Blauen» mit ihrer Funktion im Militärdienst zufrieden:

- 47% der Uof/höh Uof und rund 56% der Of gefällt ihre militärische Funktion;
- 17% der Uof/höh Uof und nur rund 11% der Of finden sie langweilig oder erleben sie als festgefahren;
- mit zunehmendem Dienstgrad finden auch die Aussagen Zustimmung: «Kann meine Fähigkeiten einsetzen» und «Kann eigene Ideen verwirklichen» (22% Uof/höh Uof, 40% der Lt/Oblt und 72% der Hptm/Major);
- 49% der Uof/höh Uof und 13% der Of äussern sich zu dieser Frage nicht.

Der Grad der Funktionszufriedenheit scheint im «blauen» Kader auch in Zeiten der Rezession und einer nicht immer objektiven armeekritischen Haltung der Massenmedien relativ hoch. Die **Genugtuung bei der Ausübung einer militärischen Funktion** wird also mehrheitlich – mit wachsender Verantwortlichkeit und entsprechend wachsendem Handlungsspielraum – aus offenbar zentralen Funktionswerten wie Freiheit in der Arbeitsgestaltung und Selbstverwirklichung geschöpft. Als positivste Seite der militärischen Funktion wird der «Umgang mit Menschen» (70% aller Befragten) angesehen. Pädagogische und erzieherische Momente spielen abgesehen von der Führungsaufgabe (24% Uof/höh Uof, 38% Lt/Oblt und 56% Hptm/Major) eine weniger wichtige Rolle. Mit anderen Indikatoren zusammen ergibt diese Information doch einige Hinweise auf das Selbstverständnis, das das «blaue» Kader hat.

Auf die Frage: «**Was kann zur Zufriedenheit mit der militärischen Funktion beitragen?**» wurden von den vorgegebenen Antworten vor allem angekreuzt:

- Anerkennung der Arbeit durch Vorgesetzte (43% der Uof/höh Uof, 54% der Lt/Oblt und 33% der Hptm/Major);
- angenehme und gesellige Kameraden, mit zunehmendem

- Dienstgrad weniger häufig angekreuzt (37% der Uof/höh Uof, 31% der Lt/Oblt und 11% der Hptm/Major);
- Anerkennung durch Untergebene (22% der Uof/höh Uof, 8% der Lt/Oblt und 33% der Hptm/Major);
- Sichtbarkeit des Erfolgs als Ausbilder (20% der Uof/höh Uof und Lt/Oblt und 56% der Hptm/Major);
- Beitrag zur guten Arbeit der Einheit (41% der Uof/höh Uof, 61% der Lt/Oblt und 44% der Hptm/Major).

Die relativ häufigen Übereinstimmungen mit den Meinungen, dass die Funktions- beziehungsweise Arbeitszufriedenheit abhängig ist von der Anerkennung der Arbeit von Vorgesetzten und vom Gefühl, einen wesentlichen Beitrag zur guten Arbeit der Einheit zu leisten, zeigen, dass das «blaue» Kader auch gegenüber der allgemein positiv beurteilten Funktionszufriedenheit kritisch eingestellt ist. Wie zu erwarten war, sind die Beurteilungen zudem ausgeprägt funktionsspezifisch ausgefallen.

Bei den **Faktoren, die sich eher negativ auf die Zufriedenheit und damit auch auf das «Arbeitsklima» im WK auswirken**, wurden genannt:

- schlechte Motivation der Sdt (61% der Uof/höh Uof, 69% der Lt/Oblt und 56% der Hptm/Major);
- immer die gleichen Ausbildungsthemata (53% der Uof/höh Uof, 46% der Lt/Oblt und 11% der Hptm/Major);
- zu wenig Hilfsmittel (27% der Uof/höh Uof, 23% der Lt/Oblt und 33% der Hptm/Major);
- der ewige Zeitdruck (22% der Uof/höh Uof, 12% der Lt/Oblt und 33% der Hptm/Major);
- zuviel Amateurismus (rund 15% der Gruppen Uof/höh Uof/Lt/Oblt und 44% der Hptm/Major).

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die auffällig häufige Nennung des Gefühls, bei der Funktionsausübung ab und zu überlastet zu sein (47% der Uof/höh Uof, 46% der Lt/Oblt und 44% der Hptm/Major).

## Internes Verhältnis

Obwohl den vorstehenden Resultaten entnommen werden kann, dass es um die Zufriedenheit der «blauen» Kader im Militärdienst nicht schlecht bestellt ist, scheint es richtig, sich nach konkreten Inhalten der zumindest tendenziell kritisch beurteilten Funktionszufriedenheit zu erkundigen. Immerhin darf ihr Einfluss auf das Arbeits- und Ausbildungsklima im Militärdienst nicht unterschätzt werden. Weitere Fragen befassten sich daher mit dem internen Verhältnis.

Auf die **Frage, wie sie ihre Kameraden beurteilen würden**, wurden die folgenden Merkmale am häufigsten angekreuzt:

- eher als hilfsbereit (47% der Uof/höh Uof und rund 80% der Of);
- guter Zusammenhalt (57% der Uof/höh Uof, 73% der Lt/Oblt und 89% der Hptm/Major);
- eher als sympathisch (37% der Uof/höh Uof, 31% der Lt/Oblt und 11% der Hptm/Major).

Das Verhältnis zu Kameraden im «blauen» Kader scheint also auf den ersten Blick ungetrübt. Die Antworten auf die Frage nach den Erwartungen an die Kameraden scheint dieses Ergebnis allerdings in Frage zu stellen. Wie aus der nachfolgenden Grafik hervorgeht, **sind die gegenseitigen Erwartungen sehr hoch**. Auffällig ist dabei die relativ einheitliche Stellungnahme des gesamten Kaders. Es stellt sich denn auch die Frage, inwiefern die hohen Erwartungen in bezug auf Erfahrungsaustausch, Zusammenarbeit und Kollegialität nicht Ausdruck eines ab und zu spannungsgeladenen

Verhältnisses zu Kameraden sind. – Nebenbei bemerkt ist es in diesem Zusammenhang doch interessant festzuhalten, dass rund die Hälfte des Kadern nur «mit Vorbehalt» der Ansicht zustimmt, dass die meisten Kameraden auch in ihrem zivilen Beruf ihren Mann stellen würden.

**Tabelle: Erwartungshaltungen an Kameraden derselben Funktionsstufe (2 Nennungen möglich).**

| Aussage                                                                                                                                                                    | Uof/<br>höh Uof        | Lt/Oblt                | Hptm/<br>Major         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                                                                                                                                                                            | in %<br>kumu-<br>liert | in %<br>kumu-<br>liert | in %<br>kumu-<br>liert |
| In Diskussionen mit Kameraden erhält man viele militärische Anregungen und Ratschläge.                                                                                     | 40,80                  | 69,12                  | 66,66                  |
| Als militärischer Chef muss man sich bemühen, mit Kameraden zusammenzuarbeiten, Probleme zur Sprache zu bringen, gemeinsam zu planen ...                                   | 46,92                  | 42,24                  | 22,22                  |
| Als militärischer Chef muss man sich darum bemühen, seinen Kompetenzbereich gegenüber Kameraden klar abzugrenzen.                                                          | 12,24                  | 0                      | 11,11                  |
| Die meisten Kameraden sind zu intensiver Zusammenarbeit bereit.                                                                                                            | 34,68                  | 30,72                  | 44,44                  |
| Kollegialität bei Problemen im Umgang mit Vorgesetzten und Untergebenen.                                                                                                   | 42,84                  | 46,08                  | 33,33                  |
| Die Art der militärischen Führung und die Art der Gestaltung der Ausbildung ist in so hohem Masse persönlich bedingt, dass sie von Kameraden nicht übernommen werden kann. | 4,08                   | 0                      | 0                      |
| Keine Antwort                                                                                                                                                              | 18,36                  | 11,52                  | 22,22                  |
| Total                                                                                                                                                                      | 200                    | 200                    | 200                    |

### Interessenvertretung

Das «blaue» Kader scheint mehrheitlich der Meinung zu sein, dass trotz keiner entsprechenden Vereinigung **die Interessen gegenüber Untergebenen und Vorgesetzten geschlossen vertreten werden** (vgl. Tabelle). Eine grössere Minderheit, die diese Ansicht nicht teilt oder «unentschieden» ist, rekrutiert sich aus der Gruppe der Unteroffiziere/höheren Unteroffiziere. Immerhin lassen die zusammengefassten Antworten eine Tendenz erkennen: Geringer gegenseitiger Kenntnisgrad, bedingt durch die relativ hohe Fluktuation im Unteroffizierskader, ist ein Grund für die mangelnde Durchsetzungskraft.

**Tabelle: Werden die Interessen des Kadern gegenüber Untergebenen gelegentlich geschlossen vertreten?**

| Stellungnahme | Uof/<br>höh Uof | Lt/Oblt | Hptm/<br>Major |
|---------------|-----------------|---------|----------------|
|               | in %            | in %    | in %           |
| Ja            | 42,84           | 69,2    | 77,77          |
| Nein          | 18,36           | 3,84    | 11,11          |
| Unentschieden | 30,60           | 19,20   | 0              |
| Keine Antwort | 8,16            | 7,68    | 11,11          |
| Total         | 100             | 100     | 100            |

**Tabelle: Werden die Interessen des Kadern gegenüber Vorgesetzten gelegentlich geschlossen vertreten?**

| Stellungnahme | Uof/<br>höh Uof | Lt/Oblt | Hptm/<br>Major |
|---------------|-----------------|---------|----------------|
|               | in %            | in %    | in %           |
| Ja            | 30,60           | 65,28   | 66,66          |
| Nein          | 20,40           | 3,84    | 11,11          |
| Unentschieden | 34,68           | 19,20   | 11,11          |
| Keine Antwort | 14,28           | 11,52   | 11,11          |
| Total         | 100             | 100     | 100            |

### Verhältnis zu Vorgesetzten

Die Umfrage scheint zu bestätigen, dass das Verhältnis zu Vorgesetzten **keinen allzugrossen Spannungen unterworfen ist**. Dieses Ergebnis könnte zum Teil auch durch die mehrheitlich positiven Beurteilungen der jeweils direkten militärischen Vorgesetzten unterstrichen werden.

- Als «sehr gut» beurteilen 43% der Uof/höh Uof, 46% der Lt/Oblt, 67% der Hptm/Major das Verhältnis zu Vorgesetzten;
- 37% beziehungsweise 42% und 33% beurteilen das Verhältnis als «gut»;
- 12% der Gruppen Uof/höh Uof/Lt/Oblt beziehungsweise 0% der Hptm/Major finden es «befriedigend»;
- 6% der Uof/höh Uof stufen es als «unbefriedigend» ein.

Als Relativierung dieser Resultate muss allerdings angeführt werden, dass die Erwartungen an Vorgesetzte ebenso hoch sind wie diejenigen an die Kameraden.

Auf die Frage: «**Welchen Ansichten über die Kontrollpflicht des militärischen Chefs stimmen Sie zu?**», ergab sich folgendes relativ heterogenes Bild (2 Nennungen möglich):

| Aussage                                                                                                                               | Uof/<br>höh Uof        | Lt/Oblt                | Hptm/<br>Major         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                                                                                                                                       | in %<br>kumu-<br>liert | in %<br>kumu-<br>liert | in %<br>kumu-<br>liert |
| Umfassende Kontrollen sind die wichtigsten Führungsmittel meines Chefs.                                                               | 8,16                   | 30,72                  | 11,11                  |
| Mein Chef soll sich vor allem bemühen, seine direkt Unterstellten in führungstechnischen Fragen zu beraten.                           | 61,12                  | 65,28                  | 33,33                  |
| Mein Chef soll überprüfen, ob die in den Reglementen festgelegten Normen eingehalten und die vorgeschriebenen Ziele erreicht werden.  | 18,36                  | 23,04                  | 44,44                  |
| Mein Chef soll vor allem die methodischen Belange kontrollieren.                                                                      | 24,48                  | 3,84                   | 11,11                  |
| Als militärischer Vorgesetzter bin ich in der Regel so selbstständig, dass ich nicht auf Kontrollen durch meinen Chef angewiesen bin. | 32,64                  | 7,68                   | 44,44                  |
| Was mein Chef kontrolliert, ist nicht wichtig; aber jede Kontrolle zeigt sein Interesse an meiner Arbeit.                             | 28,56                  | 53,76                  | 55,55                  |
| Keine Antwort                                                                                                                         | 26,52                  | 15,36                  | 0                      |
| Total                                                                                                                                 | 200                    | 200                    | 200                    |

Möglicherweise deutet diese Tendenz auch auf **eine gewisse Unsicherheit und/oder grössere Rollenbelastung des Kadets** in den Belangen militärischer Führung hin. Eine solche Interpretation könnte insofern legitimiert sein, als die Gruppen Unteroffiziere/höhere Unteroffiziere und Leutnant/Oberleutnant mehrheitlich von ihren Chefs erwarten, vor allem in führungstechnischen Fragen beraten zu werden. Ein Vergleich mit den Antworten zur Frage, wie die Unsicherheiten des Kadets beseitigt werden könnten, dürfte teilweise zur Bestätigung dieser Deutung herangezogen werden:

**Tabelle: Wie können die Unsicherheiten des Kadets beseitigt werden?**

| Aussage                                                               | Uof/<br>höher Uof | Lt/Oblt           | Hptm/<br>Major    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                       | in %<br>kumuliert | in %<br>kumuliert | in %<br>kumuliert |
| Verbesserte Ausbildung.                                               | 53,04             | 76,80             | 77,77             |
| Verbesserte Überzeugung von der eigenen Aufgabe.                      | 38,76             | 7,68              | 55,55             |
| Grössere Härte.                                                       | 4,08              | 7,68              | 22,22             |
| Mehr Einfühlungsvermögen.                                             | 32,64             | 42,24             | 11,11             |
| Bessere Kenntnis der Notwendigkeiten des militärischen Führungsstils. | 34,68             | 38,40             | 33,33             |
| Keine Antwort                                                         | 36,72             | 26,88             | 0                 |
| Total                                                                 | 200               | 200               | 200               |

### Selbstbild der militärischen Chefs

Eine Gruppe von Fragen der Erhebung sollte das Selbstbild der militärischen Chefs thematisieren. Es ging darum abzuklären, **wie sich die Kader selbst sehen**, was sie von sich erwarten und welchen Erwartungen sie sich ausgesetzt fühlen. Das Interesse an diesem zentralen Fragenkomplex galt nicht zuletzt der Erkundung von Gründen für mögliche Rollenunsicherheiten und/oder Rollenüberforderungen.

**Tabelle: Was muss ein militärischer Chef in erster Linie? (2 Nennungen möglich)**

| Aussage                                                                    | Uof/<br>höher Uof | Lt/Oblt           | Hptm/<br>Major    |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                            | in %<br>kumuliert | in %<br>kumuliert | in %<br>kumuliert |
| Eine natürliche Autorität darstellen.                                      | 44,84             | 53,76             | 66,66             |
| Die Probleme seiner Untergebenen verstehen.                                | 36,72             | 23,04             | 44,44             |
| Mitreissen.                                                                | 12,24             | 11,52             | 0                 |
| Ein Vorbild sein.                                                          | 30,60             | 42,24             | 44,44             |
| In der Ausbildung stets um klare Zielsetzungen und Disziplin besorgt sein. | 22,44             | 23,04             | 22,22             |
| Auf militärische Druckmittel verzichten.                                   | 14,28             | 7,68              | 0                 |
| Seine Befehle und Aufträge konsequent durchsetzen.                         | 26,52             | 26,88             | 22,22             |

| Aussage                                                              | Uof/<br>höher Uof | Lt/Oblt           | Hptm/<br>Major    |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                      | in %<br>kumuliert | in %<br>kumuliert | in %<br>kumuliert |
| Jederzeit darauf bedacht sein, dass seine Befehle akzeptiert werden. | 10,20             | 11,52             | 0                 |
| Keine Antwort                                                        | 4,08              | 0                 | 0                 |
| Total                                                                | 200               | 200               | 200               |

Selbstverständlich beinhalten (und dies gilt es auch bei den folgenden Ergebnissen zu berücksichtigen) diese Antworten immer auch Einstellungen gegenüber der militärischen Führung und Ausbildung und können nicht isoliert betrachtet werden. Als Tendenz kann aber doch festgestellt werden, dass die Erwartungen der Kader gegenüber sich selbst **sehr heterogen** sind und sich zum Teil in der Realität widersprechen oder sich sogar gegenseitig ausschliessen dürften. Ein ähnliches Bild ergab sich nach der Auswertung der Antworten auf die nächste Frage.

**Tabelle: Was erwarten militärisch Untergebene in erster Linie von ihrem Chef? (2 Nennungen möglich)**

| Aussage                                       | Uof/<br>höher Uof | Lt/Oblt           | Hptm/<br>Major    |
|-----------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                               | in %<br>kumuliert | in %<br>kumuliert | in %<br>kumuliert |
| Dass er ihnen eine sinnvolle Arbeit befiehlt. | 67,34             | 80,64             | 77,77             |
| Möglichst viel Freizeit.                      | 4,08              | 0                 | 22,22             |
| In Ruhe gelassen zu werden.                   | 12,24             | 0                 | 0                 |
| Verständnis für ihre persönlichen Probleme.   | 22,80             | 23,04             | 22,22             |
| Ein gutes Auftreten.                          | 16,32             | 7,68              | 0                 |
| Dass er zuvorderst am Karren mitzieht.        | 59,16             | 46,08             | 11,11             |
| Natürliche Autorität.                         | 18,36             | 38,40             | 55,55             |
| Keine Antwort                                 | 2,04              | 3,84              | 11,11             |
| Total                                         | 200               | 200               | 200               |

Einig scheint man im «blauen» Kader allerdings darüber zu sein, welchen militärischen Chef man vorzieht: Mehr als 80% aller Befragten stellen sich hinter den folgenden **idealtypisierten militärischen Chef**:

«Ein umgänglicher Typ mit Verständnis für seine Untergebenen. Nimmt sich wenn möglich Zeit für Diskussionen. Ist der Typ, der weiss, wo seine Untergebenen der Schuh drückt. Man sagt von ihm, er setze sich gerne für Schwächere ein und könne auch mal eine Auge zudrücken.»

Es darf festgehalten werden, dass sich das Kader durch ein **hohes Bewusstsein** von der Art vielfältiger, auch heteronomer Verhaltensereignisse jeweils verschiedener Bezugsgruppen und -personen auszeichnet. Bedenkt man dabei die sozialpsychologische Einsicht, dass Verhaltensereignisse jeweiliger Bezugspartner in verschiedenen Graden prägend wirken, ist zu vermuten, dass sie auch konstitutiv für das Selbstverständnis und die Rollenorientierung der «blauen» Kader sind. Diejenigen des Kadets, die sich selbst

vor ihren jeweiligen Untergebenen als «Primus inter pares» verstehen, sprechen doch den Untergebenen die entscheidende Kontrollfunktion im Hinblick auf ihr Verhalten zu, erkennen sie als Bezugsgruppe an, ja sie haben dadurch, dass sie ein typisches Verhalten reproduzieren, die Erwartungen dieser Gruppe bereits verinnerlicht.

Die Heterogenität der vom Kader erlebten Verhaltenserwartungen könnte nahelegen, dass ein Grossteil des Kaders sich nicht nur in einer relativ konfliktreichen Situation befindet, sondern auch rationale Bewältigung dieser Situation versucht. Für ersteres könnte unter anderem auch das bereits erwähnte Gefühl einer relativen Mehrheit des Kaders sprechen, bei der Funktionsausübung, das heisst durch die an sie herangetragenen Rollenerwartungen, ab und zu überlastet zu sein. Für letzteres könnte geltend gemacht werden, dass sich das Kader eindeutig hinter den oben beschriebenen Führertypus stellt und sich sehr selbstkritisch in bezug auf die Behebung eigener Unsicherheiten gibt, was einer ziemlich realistischen Beurteilung entsprechen dürfte.

Zusammenfassend darf schliesslich bestimmt fetgehalten werden, dass das Bewusstsein heterogener Verhaltenserwartungen der beteiligten Bezugsgruppen für die Situation der «blauen» Kader konstitutiv sind. Die daraus resultierenden möglichen Divergenzen bringen aber die Kader in eine schwierige Lage. Man erhofft von ihnen nicht nur, dass sie den Erwartungen der verschiedenen Bezugsgruppen und -personen gerecht werden, dass heisst, dass sie vermittelnd ständig Kompromisse schliessen zwischen den Forderungen nach Durchsetzungskraft, Verständnis für Untergebene, Vorbildlichkeit und sachlicher und persönlicher Autorität, sondern man erwartet ebenso, dass sie den je besonderen Vorstellungen von einer «richtigen» militärischen Führung und Ausbildung, von angemessenen pädagogischen Mitteln entsprechen, die innerhalb des Kaders einer Einheit durchaus verschieden sein können, ohne zu einem Konsens im Sinne einer deutlich festgelegten Verhaltenserwartung zu kommen.

### Einstellungen zu Problemen militärischer Führung und Ausbildung

In einer letzten Gruppe von Fragen der Erhebung ging es darum festzustellen, wie sich das «blaue» Kader zu Problemen der Führung und Ausbildung im Militärdienst stellt. Mit ausgewählten Teilfragen wurde versucht, etwas über die Art der Einstellungen und Meinungen zu erfahren. Sie werden im folgenden thematisch geordnet in tabellarischer Form wiedergegeben und nur dort kommentiert, wo ein zusätzlicher Hinweis sinnvoll erscheint.

**Tabelle: Sollten die bestehenden militärischen Vorschriften vom gesamten Kader in derselben Weise angewendet werden?**

| Stellungnahme           | Uof/<br>höh Uof | Lt/Oblt | Hptm/<br>Major |
|-------------------------|-----------------|---------|----------------|
|                         | in %            | in %    | in %           |
| Ja, immer.              | 26,52           | 30,72   | 44,44          |
| In der Regel ja.        | 42,84           | 53,76   | 55,55          |
| Das kommt darauf an.    | 20,40           | 0       | 0              |
| Nein, das wäre ja stur. | 10,20           | 11,52   | 0              |
| Keine Antwort           | 0               | 3,84    | 0              |
| Total                   | 100             | 100     | 100            |

**Tabelle: Ist es richtig, auch im WK Befehle und Vorschriften durchzusetzen, wenn diese nicht einsichtig sind?**

| Stellungnahme                 | Uof/<br>höh Uof | Lt/Oblt | Hptm/<br>Major |
|-------------------------------|-----------------|---------|----------------|
|                               | in %            | in %    | in %           |
| Ja.                           | 8,16            | 11,52   | 66,66          |
| Ja, mit gewissen Vorbehalten. | 40,80           | 38,40   | 22,22          |
| Wenn möglich nicht.           | 26,52           | 34,56   | 11,11          |
| Nein.                         | 24,48           | 11,52   | 0              |
| Keine Antwort                 | 0               | 3,84    | 0              |
| Total                         | 100             | 100     | 100            |

In bezug auf die einheitliche Anwendung von militärischen Vorschriften scheint sich das «blaue» Kader nicht ganz einig zu sein, obwohl die Mehrheit eindeutig dafür ist. Währenddem die Gruppe Hauptmann/Major die Tendenz hat, Befehle und Vorschriften auch dann durchzusetzen, wenn diese nicht für alle Beteiligten einsichtig sind, nehmen Unteroffiziere und die Gruppe Leutnant/Oberleutnant «vorsichtiger» Stellung. Ob sich hier bereits - entsprechend der Funktionsstufe - der zunehmende Legitimationsdruck «von unten» bemerkbar macht? Mehr Information dazu liefert die folgende tabellarische Übersicht.

**Tabelle: Soll ein militärischer Chef erklären, warum er etwas von seinen Untergebenen verlangt?**

| Stellungnahme                              | Uof/<br>höh Uof | Lt/Oblt | Hptm/<br>Major |
|--------------------------------------------|-----------------|---------|----------------|
|                                            | in %            | in %    | in %           |
| Sozusagen nie.                             | 4,08            | 0       | 0              |
| Hie und da.                                | 18,36           | 3,84    | 44,44          |
| In der Ausbildung ja, in der Führung nein. | 24,48           | 23,04   | 33,33          |
| Wenn immer möglich.                        | 51,00           | 72,96   | 22,22          |
| Keine Antwort                              | 2,04            | 0       | 0              |
| Total                                      | 100             | 100     | 100            |

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Antworten auf die Frage: «Muss ein militärischer Vorgesetzter mit seinen Untergebenen einig sein?» (vgl. Tabelle), zeichnet sich doch hier tendenziell die Ansicht ab, dass sich Vorgesetzte gerne in Übereinstimmung mit ihren Untergebenen wüssten. Immerhin zeigen die Stellungnahmen zu einer hier nicht berücksichtigten und schwierig auszuwertenden Frage, dass sich eine Mehrheit des Kaders bei Nichtübereinstimmung mit der Meinung der Untergebenen um ein «offenes Gespräch» bemüht.

**Tabelle: Muss ein militärischer Vorgesetzter mit seinen Untergebenen einig sein?**

| Stellungnahme                   | Uof/<br>höh Uof | Lt/Oblt | Hptm/<br>Major |
|---------------------------------|-----------------|---------|----------------|
|                                 | in %            | in %    | in %           |
| Ja, wenn möglich.               | 48,96           | 42,24   | 22,22          |
| In Fragen der Ausbildung immer. | 8,16            | 3,84    | 0              |

| Stellungnahme                                   | Uof/<br>höh Uof | Lt/Oblt | Hptm/<br>Major |
|-------------------------------------------------|-----------------|---------|----------------|
|                                                 | in %            | in %    | in %           |
| In zivilen Belangen ja.                         | 0               | 0       | 0              |
| Nein, gerade dann zeigt sich, wer der Chef ist. | 4,08            | 3,84    | 11,11          |
| Schön wär's.                                    | 24,48           | 23,04   | 44,44          |
| Das ist nie möglich.                            | 14,28           | 26,88   | 22,22          |
| Keine Antwort                                   | 0               | 0       | 0              |
| Total                                           | 100             | 100     | 100            |

### Einstellungen gegenüber Führungsproblemen

Abschliessend gelangt noch ein letztes Umfrageergebnis in Tabellenform zur Darstellung, bei der es darum ging, Meinungstendenzen in bezug auf konkretisierte Fragen der Führung und Ausbildung im Militärdienst herauszukristallisieren. Dabei wird auf eine ausführliche Kommentierung aus Platzgründen verzichtet, und sie scheint sich auch nicht weiter aufzudrängen, da die angekreuzten Meinungsvorgaben ihre eigene deutliche Sprache sprechen.

Die Tabelle ist insofern interessant, als die Motivation durch Erfolgserlebnisse vom Grad abhängig zu sein scheint und rund 47% der Unteroffiziere der Meinung sind, dass es eine Eigenart militärisch Untergebener sei, dass sie nur dann etwas leisten, wenn sie dazu befohlen werden.

**Tabelle: Ansichten, denen zugestimmt wird (2 Nennungen möglich).**

| Aussage                                                                                                                                       | Uof/<br>höh Uof        | Lt/Oblt                | Hptm/<br>Major         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                                                                                                                                               | in %<br>kumu-<br>liert | in %<br>kumu-<br>liert | in %<br>kumu-<br>liert |
| Es ist eine Eigenart der militärischen Untergebenen, dass sie nur dann etwas leisten, wenn sie dazu befohlen werden.                          | 46,92                  | 15,36                  | 0                      |
| Auch im Dienst kommt die schönste Befriedigung aus einer erfolgreich geleisteten Arbeit.                                                      | 34,68                  | 69,12                  | 77,77                  |
| Jeder sieht ein, dass man sich im Dienst einordnen und die Befriedigung persönlicher Bedürfnisse zurückstellen muss.                          | 20,40                  | 34,56                  | 33,33                  |
| Nur mit Zwang kann der militärische Führer und Ausbilder das Beste erreichen.                                                                 | 2,04                   | 7,68                   | 11,11                  |
| Man dürfte wohl nicht weit kommen, wollte man bei der Ausbildung die individuellen Interessen der militärischen Untergebenen berücksichtigen. | 18,36                  | 15,36                  | 11,11                  |
| Es ist ein wesentlicher Unterschied zwischen Zivilleben und Militär, so dass man dort freiwillig, hier gezwungen arbeitet.                    | 42,84                  | 23,04                  | 33,33                  |
| Keine Antwort                                                                                                                                 | 34,68                  | 34,56                  | 33,33                  |
| Total                                                                                                                                         | 200                    | 200                    | 200                    |

### Schlussbemerkungen

Der Zweck der vorliegenden Umfrage war es, mehr über die Situation des **Kaders der Sanitätsabteilung 5**, seine Arbeitszufriedenheit, seine Sicht von Problemen der militärischen Führung und Ausbildung, das interne Verhältnis und das Selbstbild zu erfahren. Es ist selbstverständlich, dass deshalb die Frage gestellt werden muss, inwieweit daraus auch auf die Kader anderer Waffengattungen geschlossen werden kann. Ebenso liegt es auf der Hand, dass kein Anspruch auf Vollständigkeit oder gar Repräsentativität erhoben wird.

Die vorliegenden Umfrageergebnisse bieten zwar einige interessante Orientierungen bei verschiedenen Fragen der militärischen Führung und Ausbildung sowie bei Fragen, nach dem, wie sich das Kader selber sieht, was es von sich erwartet und mit welchen Verhaltenserwartungen es sich konfrontiert sieht. Sie haben indessen den Nachteil, dass sie sich vorwiegend nach der **Selbsteinschätzung der militärischen Chefs** richten. Diese Selbsteinschätzung aber muss nicht zusammenfallen mit dem realen Verhalten, das das Kader in Korrespondenz zu bestimmten Bezugsgruppen hervorbringt (gegenüber Untergebenen, Kameraden, Vorgesetzten).

Das Material, das zu diesen Problemkomplexen vorliegt, ist zudem nicht sehr umfangreich und nicht nach allen Regeln der Empirie ausgewertet worden, es kann jedoch im Zusammenhang mit anderen Indikatoren einige Anhaltspunkte bieten. Die Resultate einer solchen Umfrage können insofern interessant und aufschlussreich sein, als sie, mit den persönlichen Erfahrungen jedes einzelnen militärischen Chefs zusammen, eine Diskussionsgrundlage für das **zukünftige Gespräch** über Führungsprobleme und Probleme der Zusammenarbeit und des Zusammenhalts bilden könnten.

Ein solches hier vorliegendes Zahlenmaterial kann und soll lediglich dazu anregen, **die Situation vom Kader im Militärdienst neu zu überdenken**. Ich halte deshalb auch dafür, dass es zu einem grossen Teil Aufgabe der Betroffenen selber sein könnte, im Zahlenmaterial noch weiteren Sinn und Bedeutung zu finden. Dort, wo eine bewusst zurückhaltende Interpretation mitgegeben worden ist, sind abweichende Auffassungen durchaus denkbar. ■

### Wir zitieren: Die Schaffung vortrefflicher Truppen

1. Die vortreffliche Truppe muss aus durchschnittlichem Personal geschaffen werden.
2. Nach Fähigkeit geordnet, gehören die Soldaten einer Truppe in der Regel in drei Gruppen: eine obere, eine mittlere und eine untere.

Die Güte einer Truppe hängt von der Fähigkeit des Vorgesetzten ab, die Männer der unteren Gruppe bis zum Grad der Leistungsfähigkeit heranzubilden, der sie zum Gewinn für seine Mannschaft macht.

3. Alle Männer wollen das tun, was von ihnen verlangt wird. Wenn sie es nicht wollen, sind sie unzureichend motiviert und unterrichtet worden.

4. Die beste Truppe in einem Verband ist immer die Truppe, die auf allen Gebieten gut oder noch besser ist.

Aus «Leitfaden für Führer und Kommandeure» von General Bruce C. Clarke, Walhalla & Praetoria Verlag, Regensburg.